

Doğuş Üniversitesi Dergisi, 4 (2) 2003, 257-268

BİLGİ MERKEZLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ : BİR UYGULAMA

RELATION BETWEEN INFORMATION CENTERS AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT : AN APPLICATION

Malik YILMAZ

Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi
Bölümü

ÖZET : Bilim ve teknolojiadaki baş döndürücü gelişmeler ve bunların örgütlere olumlu yönde yansması, örgütler arasında yaşanan mal ve hizmet rekabetini ortaya çıkarmıştır. Söz konusu rekabet de örgütler için olumlu sonuçlar doğurmuş, müşteri memnuniyetinin ve kalitenin esas alınmasıyla yönetim anlayışında değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler arasında en önemlilerden biri de hiç kuşkusuz Toplam Kalite Yönetimi'dir. TKY, günümüzün gelişmiş ülkelerinin kurumlarında yaygın olarak uygulanmaktadır. TKY'nin uygulama alanlarından biri de, kullanıcısının (müşterisinin) her türlü bilgi gereksinimini karşılamak üzere hizmet vermeyi amaçlayan bilgi merkezleridir. Bu çalışmada bilgi merkezlerinde TKY uygulamasına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite, Kalite, Yönetim, Bilgi Merkezleri

ABSTRACT : Great advances in science and technology have positive reflections on organizations. This brought competition between the organizations, with respect to their products and services. This competition brought positive results for the organizations, and differences occurred in their management comprehension; because customer satisfaction is regarded as the most essential issue. Certainly Total Quality Management (TQM) is one of the most important differences. Today TQM is applied commonly in the organizations of developed countries. Information centers which aim to provide services to satisfy user (customer) needs are among these organizations. TQM applications in information centers are mentioned and discussed in the present study.

Keywords : Total Quality Management, Total Quality, Quality, Management, Information Centers

Giriş

Yönetim olgusu, eski tarihlerden günümüze kadar gündemden hiç düşmemiş, önemini sürekli korumuştur. Çağdaş ve bilimsel yönetim anlayışı, örgütsel değişim, insanların gereksinimlerinin artması ve çeşitlenmesi ile birlikte bu önem daha da artmıştır. Yönetim, günümüzde geniş çevreleri ilgilendiren çok önemli bir olgu ve faaliyet konumundadır. Toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler ve yenilikler, yönetim bilimine olan ilgiyi arttırmış, bu kavramın uzmanlarca değerlendirilmesine ve farklı açılardan ele alınmasına yol açmıştır. Bu değerlendirme ve yaklaşımlarından birisi de, günümüzde popüler hale gelen "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) felsefesidir. Uzun bir gelişme evresinden geçen Toplam Kalite Yönetimi (İng. Total Quality Management-TQM), insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün daha çok

kabul görmekte ve örgütlerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu örgütlerden birisi de bilgi merkezleri olarak adlandırılan milli kütüphaneler, üniversite kütüphaneleri, araştırma kütüphaneleri, özel kütüphaneler, halk kütüphaneleri, okul kütüphaneleri, arşiv kurumları, dokümantasyon ve enformasyon merkezleridir.

Teknolojik gelişmeler ve yeniliklerden, hizmet sunan bir örgüt olan bilgi merkezlerinin doğrudan etkilenmesi, yönetsel anlamda hizmet anlayışında ve niteliğinde bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bilgi üretimindeki büyük artış ve beraberinde getirdiği yoğun bilgi talebi nedeniyle, bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, saklanması, değerlendirilmesi ve kullanıcının hizmetine sunulması ve hatta bilginin pazarlanması gibi faaliyetlerle, artık doğrudan doğruya bilgi merkezlerinde çalışan personel olarak adlandırılan bilgi uzmanları uğraşmaktadır. Bilgi artışı bir üretim (arz) olgusu olarak kabul edildiği takdirde karşısında kullanıcı beklentilerinin ve gereksinimlerinin de tüketim (talep) olarak kabul edilmesi gerekir. Bu doğrultuda günümüzde bilgi tüketim anlayışı da artan bilgi üretimi ile birlikte değişmiş ve çeşitlenmiştir. Bilgi merkezleri açısından, yaşanan bütün bu değişimler ve yenilikler, sunulan hizmetin amacıyla paralel, yönetsel yeni yaklaşımlara ve yeni uygulamalara yönelik çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi de bu yaklaşımlardan biridir. Bilgi merkezinde toplam kaliteyi uygulamak ve arttırmak için bilgi merkezini, yürütülen tüm faaliyetlerin bir birini etkilemesinden dolayı bir sistem olarak ele almak ve çalışmaları bu yönde planlamak gerekmektedir.

Yönetim ve Kalite Kavramı

Yönetim olgusu, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte günümüzde de önemini ve güncelliğini korumaktadır. Üretimin tarıma dayalı olduğu toplumdaki, 18. yüzyıl sonlarına doğru yaşanan sanayi devrimi ve beraberinde getirdiği endüstri toplumu, bir çok sosyal değişim sürecinin yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte yaşanan toplumsal değişim, üretim ilişkilerini belirleyen hammadde, enerji, emek, zaman vb. gibi faktörlerin, sosyal, ekonomik, politik alanlarda etkilerini ortaya koymuştur. Yaşanan bu değişim süreci ile birlikte, 20. yüzyılın başlarında yönetim anlayışında ve yönetime yaklaşımda yeni kuramların ve uygulamaların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde yönetimin babası olarak adlandırılan Frederick Winslow Taylor'un, klasik (geleneksel) yönetim anlayışından farklı olarak yeni bakışlar ve yaklaşımlar ortaya koyması, yönetimin bir bilim dalı olmasına ve kabul görmesi yönünde büyük katkılar sağlamıştır. Taylor ile birlikte Frank ve Lilian Gilberth, Henry L. Gantt, Carl Barth, Henry Fayol, Elton Mayo vs. gibi uzmanlar bugünkü çağdaş yönetim biliminin temellerini atmışlardır.

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan seri üretim, beraberinde getirdiği sosyal ve bireysel tüketim anlayışını ve davranışını da değiştirmiştir. Günümüzde neredeyse her toplum tüketim toplumuna dönüşmüştür. Yaşanan yoğun tüketim talebi yüzünden gereksinimleri karşılamak üzere örgütler, daha fazla ürün (mamül) ve hizmet üretimi yapmak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, örgütlerin yönetimlerinde ve yönetim anlayışlarında değişimleri ve yenilenmeyi gerekli kılmıştır. Yönetimin bilimsel olarak değerlendirilmesinin yanında tüm bu faktörler örgütlerde, üretim ve hizmet sürecinde kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte tüm dünyada esen küreselleşme rüzgarı, şirket evlilikleri, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim felsefesi ve yönetim

biçimlerinin de değişimine yol açmış, odak noktasına bilgiyi ve insanı getiren, ‘modern çağın yönetim sistemi’ olarak da kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi’nin doğmasına neden olmuştur (Akat, Budak, Budak, 1999 : 386). Toplam Kalite anlayışı bilimsel anlamda ilk defa Amerika’da II. Dünya Savaşı sırasında doğmuştur. Savaş esnasında askeri malzemelerde %100 kontrol yönteminin çözüm getirmediği anlaşılarak uzmanlar tarafından “numune alma istatistiği”, diğer bir deyişle, “istatistiksel kalite kontrol” geliştirilmiştir. Savaş sonrası yıllarda bu çalışmalar artarak devam etmiştir. Profesyonel denetçiler, II. Dünya Savaşı’ndan hemen sonra 1946’da Amerikan Kalite Kontrol Derneği’ni kurmuşlar ve faaliyetlerini daha da genişletip geliştirmişlerdir.

Bilimsel anlamda TKY’nin doğuş yeri ABD olmasına karşın bu uygulama Japonya’da geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı’ndan sonra 1946 yılında Japonya’da ilk kalite kontrol çalışmaları başlamıştır. Modern kalite kontrol anlayışı Japonya’ya savaştan hemen sonra Amerika üzerinden gelmiştir. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği’nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında Amerikalı istatistikçi ve yönetim kuramcı W. Edwards Deming, mühendisler ve üst düzey yöneticiler için sekiz günlük kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japon Bilimciler ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya’ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların imalat sanayinde “istatistiksel kalite kontrolü” anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca Joseph M. Juran’ın 1954 yılında aynı ülkede bu konuda seminerler vermesi kalite yönetiminin bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır (Kondo, 1999 : 11).

Özellikle “kalite yönetim” uzmanı olan Joseph Juran ve Philip Crosby TKY teorilerinin, modellerinin ve aletlerinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. TKY bugün hükümet, askeriye, eğitim ve kütüphaneler de dahil kar amacı bulunmayan kuruluşlar yanında iş dünyasında da uygulanmaktadır (Masters, 1996 : 1). Günümüzde, teknolojinin örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemesi, arz-talep anlayışındaki değişim TKY’nin önemini artırmış ve bu yöndeki çalışmaların daha da yoğunlaşmasına neden olmuştur. Özellikle 1980’li yıllardan sonra, örgütlerde TKY uygulamasının önem kazanmaya başladığı ve ön plana çıktığı görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evrensinden geçen TKY, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı değişim ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. TKY’nin sürekli iyileştirme ve gelişmeyi gerekli kılması, bu yönetim anlayışının zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesine de önderlik edeceğini düşündürmektedir (Akat, Budak, Budak, 1999 : 386).

Gelişmiş ülkelerdeki örgütlere bakıldığında, planlama sürecinde kalitenin birinci hedef konumunda olduğu görülmektedir. TKY programları, pek çok örgütün stratejik planlamasında yer almaktadır. “Toplam Kalite Yönetimi”nin tanımına geçmeden önce bu yönetim yaklaşımının felsefesini ve çekirdeğini oluşturan kalite kavramı üzerine uzmanlarca yapılmış birkaç tanıma bakmakta yarar vardır.

Kalite, “müşteriye veya kullanıcıya uygunluk”, “koşullara uygunluk”, “bir mal veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü”, “müşterinin veya tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi”dir (Boone, Kurtz, 1996 : 212).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği’nin tanımına göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür (Akal, 1996 : 28).

Toplam Kalite Yönetimi için de uzmanlar tarafından yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Master’a göre TKY, katılımcı yönetimi kullanan ve müşterinin gereksinimlerine yoğunlaşmış sürekli bir iyileştirme sistemidir (Masters, 1996 : 1)

Diğer bir tanım da ise TKY, organizasyonun üretiminin, hizmetlerinin ve operasyonel (eylemsel) kalitesinin artırılması için gereken çabaların toplamıdır şeklinde belirtilmiştir (Lewis, Goodman, Fandt, 1995 : 125).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Yapılan tanımlara bakıldığında ortak noktaların, mal ve hizmet üretimi karşılığında müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin gereksinimlerinin karşılanması, belirlenen amaç(lar)a ulaşmak için kurumsal faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu tanımlarda yüksek verimliliğin ve kalitenin bir süreç olarak ele alınmış olduğu da görülmektedir. Buradaki müşteri kavramı, örgütün ürün veya hizmetlerinden herhangi bir sebeple yararlanan tüketicileri ifade etmektedir.

TKY, yalnızca organizasyonel aktivitelere dayanmaz. Ayrıca, müşteri hizmet fonksiyonuna da katkıda bulunmamakla birlikte organizasyon üyelerinin hiyerarşisini de kapsamamaktadır. Bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun bütün üyeleri tarafından devam eden desteğin aracılığı ile ve faaliyetlerin kalitesini arttırmak amacıyla her türden organizasyonlar için kabul edilebilir stratejik kararları da içermektedir (Lewis, Goodman, Gandt, 1995 : 125).

TKY anlayışında, bir örgütün bütünündeki kalite değerlendirme araçlarının kullanılarak uygulamaya geçirilmesi düşüncesi vardır. TKY yöneticileri ve çalışanları, basit bir kalite kontrol mekanizması olarak fonksiyon üstlenmekten ve üretmekten daha çok örgütsel değişim için programlı bir yaklaşım anlayışına yöneltmektedir. Bununla birlikte TKY, müşteri (kullanıcı) odaklı hizmetlerin yapılmasını ve bu yöndeki işbirliğini de teşvik etmekte ve desteklemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Merkezleri

Bilgi merkezi terimi genel bir ifadeyi içermektedir. Bilgi merkezleri; amaç, barındırdıkları derme, kullanıcı grupları ve bağlı bulundukları kurum veya kuruluşlara göre türlere ayrılmaktadır. Bilgi merkezleri terimi altında değerlendirilen ve bilgi hizmeti sunan çeşitli kurumlar vardır; bunlar yukarıda da belirtildiği gibi, milli kütüphaneler, üniversite kütüphaneleri, araştırma kütüphaneleri, halk kütüphaneleri, özel kütüphaneler, okul kütüphaneleri, arşiv kurumları, dokümantasyon ve enformasyon merkezleridir. Söz konusu bilgi merkezlerinin adları farklı olsa da verdikleri hizmetin amacı aynı olup bu amaç, bilgi gereksinimi duyan kullanıcıya (müşteriye) çeşitli yollarla bilgiyi ulaştırarak bilgi hizmeti sunmaktır.

Genel bir tanımla bilgi merkezleri, “bilgi taşıyıcılarının; belli bir amaca yönelik olarak toplandığı hiçbir kayba uğramaksızın korunduğu, arandığında en kolay bulunabilecek tarzda düzenlendiği ve optimum kullanımı ile bilgi akışının kesintisiz oluşumunun sağlandığı merkezlerdir” (Gürdal, 1990 : 75).

Bilgi merkezleri, hizmet üreten örgütler oldukları için, ürün ve hizmet üreten örgütlerde olduğu gibi, müşteri (kullanıcı) memnuniyeti, faaliyetlerde süreklilik, verimlilik, etkinlik ve kalite ön plana çıkmaktadır. “Kalite, kaliteli hizmet, sürekli iyileştirme, kullanıcı tatmini, çalışanların tatmini, toplumsal sorumluluk, toplam katılımcılık, sürekli eğitim gibi kavramlarla donatılmış olan TKY modeli kütüphanelerde en uygun yönetim modeli olarak hızla yayılmaya başlamıştır” (Çukadar, 1999 : 332). Masters’a göre bilgi merkezleri TKY’nden üç şekilde yararlanmaktadır : bölümlerarası engellerin ortadan kaldırılması, bilgi merkezi hizmetlerinden yararlanan iç müşterilerin (personel) ve dış müşterilerin (kullanıcılar) yeniden tanımlanması ve son olarak da sürekli iyileştirilme durumuna ulaşılması (Masters, 1996 : 1). Fakat bilgi merkezinde uygulanacak TKY, bilgi merkezlerini oluşturan beş unsur (Bina, Bütçe, Personel, Derme, Kullanıcı) çerçevesinde tüm faaliyetleri kapsadığı için, söz konusu uygulama bilgi merkezlerinin faaliyetlerini doğrudan etkilemekte ve yönlendirmektedir. Bu yüzden TKY uygulaması bilgi merkezlerinde bir çok yönden uygulanabilme konumundadır. Çünkü TKY ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesinin, verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması da hedeflenmektedir. TKY, bir yönetim anlayışı olarak kabul gördüğü andan itibaren temel hedefi, minimum hata ile maksimum müşteri tatminini ve memnuniyetini sağlamak olmuştur. Ayrıca örgütler TKY ile, fiziksel ve beşeri kaynaklarını en üst düzeyde tutarak ve bunları etkin kullanarak tüm faaliyetlerinin, müşteri ile etkileşimli ve verimli kılınmasını amaçlamışlardır (Yılmaz, 2002 : 111).

Günümüzde -özellikle gelişmiş ülkelerde- neredeyse tüm örgütlerde benimsenen TKY, artık kimi bilgi merkezleri tarafından da uygulanmaktadır. İngiltere’de 100 üniversite kütüphanesini kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre söz konusu kütüphanelerin %62’lik bir oranının kalite yönetim sistemlerini uyguladıkları belirlenmiştir. Ancak, bu %62’nin yalnızca %3’nün kalite güvencesi ve %11’nin ise toplam kalite yönetimini uyguladığı görülmüştür. Bununla birlikte TKY’nde yavaş da olsa düzenli bir artış olduğunu da gözlenmektedir. Ülkemizde kütüphanecilik alanında TKY’nin uygulaması ise, ağırlıklı şekilde özel sektör kurumlarında, kurumun inisiyatifi ile başlatılmış uygulamalar olarak göze çarpmaktadır. Kütüphaneler üzerine yapılan bir araştırmaya göre, diğer ülkelerde ISO9000’e pek ilgi gösterilmediği halde ülkemizde TKY’ne yönelik çalışmaların bu yönde olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucu TKY uygulayan biri devlet üniversitesi, biri özel okul ve biri de özel kütüphane olmak üzere her üç kütüphanenin de ISO9000 uygulaması hazırlıkları içinde oldukları görülmüştür. Bununla birlikte bir özel üniversitenin halen TKY ve ISO9000 uyguladığını ve bir özel okulun kütüphaneyi de kapsayacak biçimde hazırlık çalışmaları içinde olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak kütüphaneci meslek grubunun konuya henüz pek ilgi duymadığı söylenebilir (Aslan, 2002 : 3-4).

Bilgi hizmeti sunan kurumlar olarak adlandırılan bilgi merkezlerinin varlıklarının temel nedeni, kullanıcı çevresine, onların bilgi gereksinimleri doğrultusunda

sundukları bilgi hizmetidir. Bu kurumlar, topluma kültürel, bilimsel, eğitsel katkılarında dolayı kâr amacı gütmeyen toplumsal kurumlar olarak adlandırılırlar. Bu tür kurumlarda tek kişinin ya da kuruluşun değil, tüm halkın yararına çalışmak gibi bir görev anlayışı hakimdir. Kurumun belirlenen amaçları doğrultusunda planlanan ve saptanan hedeflerin hareket noktası kullanıcı ve onun beklentisidir (Üstün, 1998 : 12).

TKY'nin bilgi merkezlerinde uygulanması ile, sunulan hizmette kullanıcı tatmini ve memnuniyeti ile birlikte hizmette verimliliğin ve etkinliğin sağlanarak kalitenin ön plana çıkarılması amaçlanmaktadır. TKY açısından bilgi merkezlerinde kalite :

- 1- Kullanıcıların bilgi gereksinimlerinin karşılanması;
- 2- Bilgi merkezlerinin amaçlara uygun olarak kullanılması;
- 3- Kullanıcıların memnuniyet duymasının sağlanması;
- 4- Kaynakların verimli biçimde kullanılması sonucu hizmetlerin ekonomik olarak üretilmesi;
- 5- Kullanıcı gereksinimlerine yanıt veren üretim sistemi olması;
- 6- Olası problemlere çözüm yolları önererek sorun çıkmasının önlenmesi;
- 7- Başarılı sonuç için, gereken girdiyi sürekli sağlayabilme becerisi;
- 8- Kaynakların ve hizmetlerin değerlendirilmesi sonucu standartların geliştirilmesi, standartlara uyum sağlanması;
- 9- Gelişmelerin izlenmesi, değişmeye ve kaliteye uyumun göze alınması;
- 10- Hizmetlerin çabuk, doğru ve zamanında sunulması
- 11- Başarıya yatırım yapılması;
- 12- Sürekli gelişmeyi amaçlayan bir sürecin varlığı;
- 13- Yeni hizmetlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve sunulmasıdır (Önal, 1997 : 117).

Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

TKY'nin bir özelliği de toplam katılımcı bir anlayışı savunmasıdır. Kurumun stratejisi ile ilişkili olarak belirlenmiş hedefler doğrultusunda tüm kurum elemanlarının etkileşimli çalışması ve kurumsal değerleri benimsemesi bu anlayışın bir gereğidir. En üstteki yöneticiden en alt kademedeki çalışanlara hatta müşterilere/kullanıcılara kadar örgütteki herkesin aynı amaç doğrultusunda etkileşimli ve eşgüdümlü çalışmaları, bu yaklaşımda önem verilen bir noktadır. Burada amaç, ortak katılımı sağlayarak kurumla doğrudan ve dolaylı ilişkisi olan herkesten maksimum derecede yararlanmaktır.

TKY uygulanan bir bilgi merkezinde, yöneticinin faaliyetlerle ilgili vereceği bazı kararların TKY prensiplerine uygun olması gereklidir. TKY, temelde amaç(lar) doğrultusunda yapılması gereken faaliyetler için, belirlenen ölçütler dikkate alınarak verilmiş bir kararlar zinciridir denilebilir. TKY'ni bir sistem olarak ele alırsak sistemin harekete geçmesi, belirlenen ve uygulanması istenen prensiplerin kararlar birlikte uygulamaya geçirilmesi ile sağlanmaktadır.

Bilgi merkezlerinde TKY, İngiltere, Avustralya ve ABD'de yaygın olarak uygulanmaktadır. ABD'de Ekim 1994 itibariyle 415 okul, kolej ve üniversite kütüphanesinde TKY uygulamakta olduğu rapor edilmiştir. İngiltere ve Avustralya da bu düzeyde olmasa da çalışmalar sürdürülmektedir. Buna karşın ülkemizde ise

TKY uygulayan bilgi merkezi sayısının çok az olduğu söylenebilir (Bozkurt, 2001 : 7).

Benimsedikleri ve izledikleri politika, stratejiler, belirledikleri amaç veya hedefler, gerek örgüt gerekse çalışanların yapısı, beklentileri, örgütün faaliyet alanı, içinde bulunduğu sektör ve sektördeki yeri gibi konuların her örgütte farklı olması nedeniyle TKY'nin uygulanışı da örgütlerde biçimsel olarak farklı olabilir. Ancak TKY'nin özünde taşıdığı ilke ve koşullar hiç bir örgütte değişmez, tüm örgütlerde aynı etkiye kendilerini gösterirler (Akat, Budak, Budak, 1999 : 397). Bu bakımdan bilgi merkezlerinde hizmette kalite ve verimlilik uygulaması, ancak iç ve dış tüm unsurlar dikkate alınarak, bunların etkileşimleri ve koordinasyonu sağlanarak ve yönetimin bu yönde izlediği kararlı tutumla gerçekleştirilebilir. TKY uygulaması bir planlama gereğidir. Yani planlama yapılırken TKY uygulanacağına dair karar ve buna ilişkin amaçlar, görevler, programlar, prosedürler, standartlar ve bilgi merkezleri açısından unsurlar vb. gibi faktörler TKY perspektifinde planda yer almalıdır.

Bilgi merkezinde TKY uygulamasına geçmeden önce varolan durumun değerlendirilmesi gerekir. Altyapısı hazır olmayan bir bilgi merkezinde TKY uygulamasına geçmek, alt yapısı hazırlanmamış bir yola asfalt dökmeye benzer. Bilgi merkezi yönetiminin TKY uygulamasına geçmeden önce durum analizi ve değerlendirmesi yapması gerekir. TKY'ne geçtikten sonra yapılan iyileştirmelerde ve sürekli gelişmelerde sağlanan başarıların ölçülmesinde önceki durum değerlendirilmesinden yararlanılır. Başarılı bir kalite düzeninin anahtarı, belirli bir strateji oluşturmak ve stratejiyi çalışanlara ve kullanıcılara etkin bir şekilde iletmekle sağlanır. Durum değerlendirmesi yaptıktan sonra bilgi merkezinde, “kaliteli hizmet vermek, bilgi merkezinin amacıdır”, “kaliteli hizmet vermek bilgi sunma hizmetinin temel şartıdır” gibi sloganları benimseyerek çalışanların motivasyonu artırılabilir (Çukadar, 1999 : 41). Bu hazırlıklardan sonra uygulama aşamasına geçilebilir. Bu aşamada hizmet standardı belirlenmeli ve ekip çalışmasına yönelik olarak hizmeti yürütecek takımlar oluşturulmalıdır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de bir TKY uygulaması için temel koşullar şu şekilde özetlenebilir.

- Tepe yönetimin ve/veya üst kurumun TKY felsefesine yürekten inanması, bu sistemi uygulama arzusu ve kararlılığına sahip olması;
- Bu kararlılığın başarıya dönüşmesi için herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi;
- Müşteriyi (kullanıcıyı) tatmin etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci;
- En tepeden en alt çalışana kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılmasına ve uygulamasına yönelik bir eğitim;
- Her kademedeki yöneticilerin özellikle orta kademe yöneticilerinin katılımının sağlanması;
- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanılması;
- Çalışanların yetkilendirilerek, daha fazla katılımın sağlanması ve uygun bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi (Akat, Budak, Budak, 1999 : 398).

TKY, müşteri merkezli olup onun memnuniyetine yönelik bir yönetim felsefesidir. Bunu yaparken fiziksel ve beşeri kaynakların etkin kullanımı ile faaliyetlerde verimliliğin en üst düzeyde gerçekleştirilmesinin amaçlanması ön plana çıkmaktadır. Bilgi merkezleri açısından bakıldığında ise, kullanıcı gruplarının bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi, formüle edilmesi ve karşılanması için gerekli hizmetin düzenlenmesini ve sunulmasını sağlayacak faaliyetlerin planlanması ve uygulama aşamasında da başarıyla gerçekleştirilmesi TKY yaklaşımının bir gereğidir.

Bilgi merkezi yöneticisi, kurumunda TKY uygulanmasına karar verirken sorunları belirlemek ve daha sonra gidermek için bir takım sorular sormalıdır bunlar :

- Hedef kitlemiz yani kullanıcı kesimi kimlerden oluşuyor?
- Kullanıcının bize geliş amacı nedir?
- Verimliliği ve etkinliği nasıl arttırabilirim?
- Kullanıcılara en iyi hizmeti nasıl sunabilirim?
- Bilgi merkezinde varolan derme yeterli midir?
- Materyaller uygun bir şekilde organize edilmiş mi?
- Personel yeterli ve eğitilmiş midir?
- Hizmetler bilgi merkezinin verimli bir şekilde kullanılmasını kolaylaştırıyor mu?
- Bina hizmetleri yeterli mi?
- Finansal kaynaklar yeterli mi?
- Organizasyon ve yönetim yapısı uygun mu?
- Diğer bilgi merkezleri ile işbirliği düzeyi ne durumda?
- Kullanıcılara nasıl daha iyi hizmet verilebilir? (Bozkurt, 2001 : 6).

TKY, bilgi merkezlerinde yukarıda da belirtildiği gibi tüm faaliyetleri felsefesi çerçevesinde doğrudan etkilemekte ve yönlendirmektedir. Sirkin (1993) kütüphane hizmetlerini iyileştirmek için, TKY prensiplerinin uygulanabileceği bazı yolları önermektedir bunlar :

- Hizmet broşürleri ve kitapçıklar hazırlamak;
- Kütüphane hizmetleri hakkında kullanıcı araştırması yapmak;
- Yetkileri iyileştirmek ve genişletmek;
- Faaliyetlerin saatlerini değiştirmek;
- Materyalin dönüşümünü iyileştirmek;
- Materyallerin denetimini kolaylaştırmak;
- Çalışanların görevlendirmede esneklik yapılmasını sağlamak;
- Yerel yönetimle işbirliği yapmak;
- Satıcılardan ürün tanıtımı yapmalarını istemek;
- İşe yeni başlayan personeli ayrıntılı bir bilgilendirme programına tabi tutmak;
- Bölümlerarası kütüphane danışma gruplarını oluşturmak;
- Kütüphanenin fiziksel biçimini iyileştirmek;
- Şikayetleri takip etmek;
- Etkin bir sosyal yardım programı geliştirmek;
- Merkeze bağlı (uydu) bürolar açmak;
- Yeni veya değiştirilmiş hizmetler hakkında tanıtım yapmak;
- Kullanıcı ve personel eğitim malzemelerini geliştirmek ve yenilemek;

- Özel gruplara yönelik hizmet sunmak;
- Elektronik doküman hizmeti sunmak;
- Sözü edilen faaliyetleri takip etmek (Masters, 1996 : 4-5).

Ülkemizdeki Bilgi Merkezlerinde TKY'nin Uygulanmama Nedenleri

Ülkemizdeki bilgi merkezlerine bakıldığında TKY'nin çok az bilgi merkezinde uygulandığı görülmektedir. Bununla birlikte gelişmiş ülkelerdeki kimi bilgi merkezlerinde TKY'nin başarıyla uygulandığı görülmektedir. Ülkemizde TKY'nin yaygın olarak uygulanmamasının çeşitli nedenleri vardır bu nedenlerden bazıları şu şekilde belirtilebilir :

- Söz konusu kurumlarda TKY bilincinin henüz oluşmaması;
- Yetişmiş ve bilinçli elemanın olmaması. Kurumlarda özellikle TKY konusunda bilgi sahibi olan ve bu konuda üst yönetimi etkileyen personelin eksikliği.
- Üst yönetimden gerekli desteği görememe. Üst kurumun ve/veya yönetimin TKY'nin yararlarını bilmemesi ve bu konudaki destek eksikliği.
- Uygulamayı kolaylaştıracak ya da destekleyecek yeterli bir bütçenin olmaması. Çoğu bilgi merkezinin bağımsız bütçesinin olmamasından ötürü personele TKY'ne yönelik eğitim verilememesi.
- TKY olmasa da olur anlayışı;
- Varolan geleneksel yönetim yapısını bozmama düşüncesi. TKY konusundaki bilgi eksikliği, bu felsefenin ne getireceğini bilmeme durumu ve geleneksel yapıyı koruma düşüncesi.
- Teknolojik imkanların yetersizliği. Bu faktör yürütülen işlemleri kolaylaştırması açısından önemlidir.
- Kullanıcının bilgi talebi konusundaki bilinçsizliği, mevcut hizmetleri olduğu gibi kabul etmesi. Kullanıcının daha iyi hizmet isteme yönündeki baskı eksikliği, mevcut durumu ve sunulan hizmetleri olduğu gibi kabul etmesi.
- Bürokratik ve hiyerarşik yapı. Çoğu bilgi merkezi bir üst kuruma bağlıdır. Bu bilgi merkezi yöneticileri faaliyetlerinde ve kararlarında bağımsız değildirler. Faaliyetler çoğunlukla üst kurum onayı ile yerine getirilir. Bilgi merkezi yöneticisi istese bile üst kurum istemediği takdirde TKY uygulanamamaktadır.

Bir Örnek : Başkent Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması

TKY uygulaması özellikle gelişmiş ülkelerde revaçta olmakla birlikte ülkemizde henüz tam anlamıyla yaygınlık kazanmamıştır. Buna rağmen yine de kimi örgütler bu yönetim felsefesini uygulama yoluna gitmişlerdir. “Türkiye’de TKY uygulamaları 1996 yılından itibaren her yıl “TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü’nün” verilmesi kalite ile ilgili yayınların artması ve Türk firmalarının Avrupa Kalite Ödülleri alması; TKY'nin Türkiye’de daha da popüler hale gelmesine ve yaygın bir yönetim şekli olarak benimsenmesinde etkili olmuştur” (Çukadar, 1999 : 331-332). Ülkemizdeki bilgi merkezlerine bakıldığında ise, bu felsefenin çok az bilgi merkezinde uygulandığı görülmektedir. TKY'nin uygulandığı bilgi merkezlerinden birisi de, Başkent Üniversitesi Kütüphanesi’dir. Başkent Üniversitesi’nin tüm birimlerinde olduğu gibi Üniversite’nin kütüphanesinde de TKY uygulanmasına, Üniversitenin

1998 yılı Mayıs ayında Üniversite genelinde alınan TS-EN ISO 9001 Kalite Sistem Belgesinin alınmasıyla başlanmıştır. Söz konusu belgenin kütüphaneye alınması için personel, Türk Standartları Enstitüsü yetkililerinin verdiği temel eğitimden geçirilmiştir. Verilen eğitimde; Üniversite'nin kendi kalite el kitabının yanında, her birimin bir klasör oluşturması istenmiştir. Bu klasörün içinde bulunması gerekenler de şu şekilde belirtilmiştir;

- 1-Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın organizasyon şeması;
- 2-Her birimin şeması;
- 3-Çalışanların görevleri;
- 4-Çalışanların yetki ve sorumlulukları;
- 5-Hizmet prosedürleri;
- 6-Görev talimatları;
- 7-Birimlerde kullanılan formların birer kopyası.

Üniversitenin kalite hedefi ve politikasını destekleyecek yukarıda sıralanan doküman hazırlandıktan sonra, Üniversite'nin "Kalite El Kitabı" oluşturulmuştur. Kalite El Kitabı hazırlandıktan sonra TSE'ye Kalite belgesi alınmak üzere başvuru yapılmıştır.

Daha sonra, yapılan tüm faaliyetlerin, TKY çerçevesinde belli formatlara oturtularak sürekliliği sağlanmıştır. Bu işlemi yaparken de Üniversitenin bir birimi olan kütüphane için ilk aşamada aşağıdaki faaliyetler yerine getirilmiştir.

- 1- Üniversitenin genel kalite politikasının, hedeflerinin ve stratejilerinin tesbit edilmesi;
- 2- Kütüphanenin amacının belirlenmesi;
- 3- Organizasyon şemasının hazırlanması;
- 4- Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesi;
- 5- Her birim için prosedürlerin hazırlanması. Bunun için her bölümde yapılması gereken işler herkes tarafından kolayca görülebilecek şekilde talimatlarla ilgili yerlere asılmıştır;
- 6- Kütüphane içinde kullanılan her çeşit formun ve dokümanın numaralandırılarak kullanıma sunulması;
- 7- Yapılan işlere ilaveler veya mevcut işlerden yapılmayanlar olduğunda, revizyon, yeni ilaveler ve iptal formları ile eğitimde kalite merkezine duyurulması.

Bütün bu çalışmaların yanısıra; sürekli olarak yapılan bir diğer faaliyet te; kalite sisteminin beynini oluşturan ve önceden hazırlanan kalite kayıtları kodlama talimatı ile çıkan sorunları mutlaka kayda almak, bunların giderilmesi için yapılacak işlemleri belirlemek ve sonuçlarını da yazılı hale getirerek kalite kayıtlarını tutmaktır. Kütüphanede, bahsi geçen bu prosedürler, talimatlar ve tutulan kalite kayıtları doğrultusunda yapılan bütün işler istatistiki bilgiler halinde toplanarak değerlendirilmekte ve her ayın sonunda, tüm bölümler raporlarını Daire Başkanı'na sunmaktadır. Bu detay bütün prosedürlerde yazılıdır ve sürekli olarak bu çalışmalar devam ettirilmektedir (Arda, 2000 : 194). Bu işlemler sonucunda kütüphane, TKY uygulamasına yönelik olarak aşağıdaki işlemleri uygulamaya koymuştur :

- 1- İlk olarak her birimde yapılmakta olan işler, istatistiklerle aylık raporlar halinde Daire Başkanlığı'na sunulmakta;

- 2- Her ay kalite çemberleri olarak adlandırılan toplantılarda çıkartılan istatistiklerin değerlendirilmesi yapıldıktan sonra sorunlar ve çözüm önerileri tartışılmakta;
- 3- Bir sonraki ay hangi sorunun çözülmediği, hangisinin takip edilmesi gerektiği tartışılmakta;
- 4- Çözülmeyen sorunlar Rektörlüğe bağlı olduğundan Rektörlük Makamı'na iletilmekte ve takibi yapılmaktadır;
- 5- Bunun dışında altı ayda ve yılda bir yapılan değerlendirme ve yıllık karşılaştırmalarla hizmetlerin ne şekilde geliştiği veya sorunlar izlenmekte ve çözüm için gereken işlemler yapılmaktadır.

Bütün bu işlemlerin takibi için kütüphanede bir takım formlar düzenlenmiştir. Bu formlarda birimlerin faaliyetleri istatistiki olarak değerlendirilmekte böylece belirli zaman diliminde yapılan işlemlerin ne şekilde ve hangi boyutlarda olduğu TKY perspektifinden ele alınmaktadır. *

Sonuç

Tüm örgütlerde olduğu gibi bilgi merkezlerinde de TKY'nin uygulanması, yönetimin tüm süreçlerinin amaç(lar) doğrultusunda belirlenen çerçevede ve uygun koşullarda harekete geçirilmesi ile mümkündür. Bu da, üst yönetimin desteği ve isteği ile TKY felsefesinin ve/veya yaklaşımının yönetim süreçleri ve amaç(lar) ile etkileşimini gerçekleştirmek suretiyle sağlanabilir. Temelde TKY, hizmetlerde ve ürünlerde verimliliği ve kaliteyi arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak üzere kararlar ve buna bağlı faaliyetler zincirini oluşturmaktadır. Bununla birlikte TKY, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere ve hatta çalışanlara yol gösteren, TKY perspektifinde yürütülen faaliyetlerde doğru, yerinde, zamanlı ve etkili kararlar vermelerine yardımcı olan bir araç olarak da düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında TKY'nin bilgi merkezlerinde rasyonel ve felsefesine uygun şekilde uygulanması, hizmette kaliteyi ve verimliliği arttırmakla birlikte kullanıcı/okuyucu (müşteri) memnuniyetini de beraberinde getirmiş olacaktır. Bununla birlikte bu felsefenin uygulanması örgütte en alt biriminde en üst birimine kadar topyekün çalışmayı ve desteği gerektirmektedir. Ayrıca TKY uygulamasında başarılı sonuçlar elde etmek için aşağıdaki hususlara da dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar;

- Örgütteki toplam kaliteyi olumsuz yönde etkileyen faktörler belirlenmeli ve ortadan kaldırılması için çalışılmalıdır;
- Yazılı prosedürler hazırlanmalı çalışanlara ve kullanıcılara (müşterilere) duyurulmalıdır;
- Çalışanların performansı sürekli izlenmelidir;
- Mevcut politika, prosedür, talimat, kod, standart ve sözleşmelerin TKY felsefesi bağlamında kalite denetimleri yapılmalıdır;
- Kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin ve etkinliğin artırılması için personel konusunda iyileştirilme yapılmalı bu doğrultuda personel eğitim programları hazırlanmalıdır.

* Arda, E. Semra, "Üniversite Kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Çalışma ve Uygulamaları" : Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi'nde 29 Mayıs 2001 tarihinde yapılan sunum.

Kaynaklar

- AKAL, Z. (1996) *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. 2. bs. Ankara, Milli Prodüktivite.
- AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G. (1999) *İşletme yönetimi*. İzmir, Barış Yayınları.
- ARDA, S. (2002) Başkent üniversitesi kütüphanesinin kuruluşu, TS-EN-ISO9000 kalite çalışmaları ve gelişmesi. *Bilgi Dünyası*, cilt 1, sayı 1, 192-195.ss.
- ASLAN (ALPAY), S. (2002) *Kütüphane ve bilgi hizmetlerinde kalite yönetimi uygulamaları*, [Internet] <http://www.britishcouncil.org/turkey/turkish/intoexcn/asian.htm> [Erişim tarihi : 14.04.2003]
- BOONE, L.E., KURTZ, D.L. (1996) *Contemporary business*. Orlando, The Dryden Press.
- BOZKURT, R. (2001) TKY'nin kütüphanelerde uygulanması. *Kalkınmada Verimlilik Anahtar*, sayı 147, Mart, 6-7.ss.
- ÇUKADAR, S. (1999) Bilginin serüveni : dünü, bugünü ve yarını...: Adventures of information : it's past, present & future... içinde : Bayram, Özlem [ve diğerleri]. *İstanbul bilgi üniversitesi kütüphanesi yayın sağlama ve kullanıcı hizmetleri bölümlerinde toplam kalite yönetimi modelinin geliştirilmesi*. Ankara, Türk Kütüphaneciler Derneği.
- ÇUKADAR, S. (1999) *Toplam Kalite Yönetiminin Kütüphanelerde Uygulanması : İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi için Toplam Kalite Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı.
- GÜRDAL, O. (1990) Kütüphanecilik eğitimi planlaması. *Türk Kütüphaneciliği*, cilt 4, sayı 2, 73-82.ss.
- KONDO, Y. (1999) *İşletmede bütünsel kalite*, (Çev. A.B. DİCLELİ). İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- LEWIS, P.S., GOODMAN, S. H., PATRICIA, M.F. (1995) *Management : challenges in the 21. century*, Minneapolis, West.
- MASTERS, D. G. (1996) *Total quality management in libraries*, [Internet] <<http://askeric.org.pl/web-cgi/optain.pl>> [Erişim tarihi : April 13, 2002]
- ÖNAL, H.İ. (1997) Hizmette kaliteye ulaşmak. ed. B. YILMAZ, *Kütüphanecilik bölümü 25. yıl'a armağan* içinde 115-123.ss. Ankara, H.Ü. Kütüphanecilik Bölümü.
- ÜSTÜN, A. (1998) Bilgi kurumlarında toplam kalite yönetimi ve verimlilik. *Türk Kütüphaneciliği*, cilt 12, sayı 1, 8-20.ss.
- YILMAZ, M. (2002) *Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı.